

# Trabajo de Final de Máster

Máster de Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos en las  
Organizaciones

---

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL COMERCIAL DE ALLIANCE HEALTHCARE ESPAÑA S.A.

---

Facultat de Psicologia. Universitat de Barcelona

Noelia Saldaña Nieves

Tutora: Amparo Diaz-Llairo

Septiembre de 2018

## Índice

Introducción .....	5
Justificación teórica.....	9
Teoría social: proceso de incorporación.....	9
Socialización organizacional anticipatoria. ....	10
Socialización: tácticas formales e informales. ....	10
Gestión de las expectativas y contrato psicológico.....	12
Plan de capacitación: diseño y composición .....	14
Diseño de una acción formativa.....	14
Otros recursos: más allá de las acciones formativas. ....	17
El coste de un Plan de capacitación fallido.....	18
Buenas prácticas: Coca-Cola Enterprises y Smartly.io.....	18
Objetivos .....	21
Metodología .....	22
Alliance Healthcare España.....	22
Historia, misión, visión y valores de la compañía .....	22
Análisis cuantitativo de la compañía .....	23
Detección de necesidades formativas: orientación y perspectiva.....	27
Técnicas y fuentes de información. ....	28
Descripción del actual Plan de capacitación.....	29
Análisis DAFO.....	30
Plan de Acción.....	33
Evaluación de la prueba piloto .....	38
Evaluación de la reacción o satisfacción. ....	39
Conclusiones y recomendaciones.....	43
Recomendaciones .....	45
Detección de necesidades. ....	45
Evaluación de la reacción. ....	45
Evaluación del resto de los niveles. ....	47
Otras recomendaciones .....	48
Referencias .....	49
Anexos.....	55

## Resumen

En el presente trabajo se exponen las diferentes fases del diseño e implementación de un Plan de inducción y capacitación personalizado para los perfiles comerciales de Alliance Healthcare España, proveedor global de servicios en la industria farmacéutica. Con el proyecto damos respuesta a dos necesidades organizacionales de naturaleza distinta: (1) la adaptación del nuevo empleado a su nuevo entorno de trabajo en términos de capacitación y socialización; y (2) la estandarización de un plan para acoger a los diferentes perfiles comerciales de la compañía.

Para llevar a cabo dicho diseño se utilizan diferentes métodos de recolección de datos. Por un lado, para el diseño del Plan de inducción, se realiza un análisis cuantitativo de los dimensiones y área de la compañía y un DAFO del plan que se realiza hasta el momento.

Por otro lado, para el diseño del calendario de capacitación, se realiza un análisis de fuentes documentales (Descripciones de Puestos de Trabajo) y entrevistas grupales e individuales para la detección de necesidades formativas e informativas de los perfiles comerciales.

Al final de la memoria se exponen los resultados de la evaluación de la satisfacción frente a la prueba piloto y una serie de conclusiones y recomendaciones para lanzamientos futuros.

**Palabras clave:** *inducción, capacitación, socialización, detección de necesidades y compromiso.*

## Abstract

The present study describes the phases of the design and implementation of an induction training plan customized for the Commercial Team of Alliance Healthcare Spain, global provider of services in the pharmaceutical industry. With the project, we respond to two requirements of a different nature: (1) the adjustment of new employees to new work environment in terms of training and socialization; and (2) the standardization of a plan for hosting the different commercial profiles of the company.

To get the design, different methods of data collection are used. On the one hand, for the design of the induction plan, a quantitative analysis of dimensions and areas of the company and a SWOT analysis of the plan that is carried out before.

On the other hand, for the design of the training plan, analysis of documentary data and group and individual interviews, to identify training and information needs of commercial profiles.

At the end of the study are included the results of satisfaction survey of pilot test and a conclusion with recommendations for future releases.

**Key words:** *induction, training, socialization, detection of needs and engagement.*

## Introducción

### Relevancia de la formación en la empresa

En los años 70 los economistas estudiaron cuáles son los factores que contribuyen al crecimiento económico de los países. Éstos encontraron la existencia de un factor residual compuesto por las capacidades de los trabajadores y la educación recibida (Paz & Reina, 2001).

Concretamente según la Teoría del Capital Humano (Schultz, 1972; citado en Paz & Reina, 2001) las habilidades y conocimientos de los ciudadanos influyen sobre el progreso económico y todo gasto invertido en mejorar estas potencialidades producirá un tipo de rendimiento positivo. Es decir, que la inversión en educación implica proporcionalmente un aumento de la productividad en el trabajo. De acuerdo con esta teoría, este conocimiento se puede desarrollar a través de una inversión en educación pública o en formación empresarial.

A nivel microeconómico, es decir en el ámbito específico de la empresa, existen teorías que de igual forma pretenden explicar los factores de eficiencia y de éxito de una organización.

La Teoría de Recursos y Capacidad (López, 1996) hace hincapié en que los recursos intangibles son el origen de la eficacia productiva. Según esto, aquellas organizaciones que emplean sus fuerzas internas para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas externas serán exitosas. La teoría se basa en dos conceptos fundamentales: los recursos y las capacidades.

Los *recursos* son los activos tangibles e intangibles que posee la empresa y que les permite llevar a cabo sus estrategias. Estos recursos no tienen por qué tener un valor por sí mismos, sino que éste deriva de su *capacidad* para contribuir sobre la labor empresarial. De igual forma, las capacidades se encuentran inmersas en la cultura empresarial y reflejan la habilidad de la empresa para desarrollar sus actividades y estrategias de forma competitiva y flexible ante los cambios (Collis, 1994).

Siguiendo esta misma línea, una gestión adecuada de un Plan de inducción y capacitación no tan sólo tendrá un impacto positivo sobre el nuevo colaborador, sino que también repercutirá positivamente sobre la empresa.

Invertir en el capital humano asegurará que todo el trabajo del proceso de adquisición de talento no ha sido en vano (Klein & Polin, 2012). Además, los estudios indican que el coste de un empleado que no sabe cómo desarrollar su role en la organización es mayor que el de contratar un nuevo trabajador (Vernon, 2012).

De acuerdo con Ferrazzi (2015) el 33% de los recién incorporados buscan una nueva oportunidad laboral a sus seis primeros meses. Y según Allison, Berrin, Sushil y Talya (2017) más de un 17% de los profesionales contratados abandonan sus trabajos durante los tres primeros meses. Los nuevos empleados que participan en un proceso de inducción bien ejecutado tienen un 58% más de probabilidad de permanecer en la empresa después de tres años (Ferrazzi, 2015).

Además de los costes económicos, la ejecución de un correcto Plan de inducción evita una serie de perjuicios como altos índices de rotación, pérdida de compromiso o incrementos en las curvas de aprendizaje (Ferrazzi, 2015).

### **Necesidades de formación: incorporación y capacitación**

Las necesidades de formación presentan diferentes tipologías y se clasificaran en función de diferentes criterios. Si consideramos el momento de la vida laboral del trabajador podemos clasificar las necesidades de formación en (Paz & Reina, 2001): formación de incorporación o introducción, formación durante el transcurso de su vida laboral en la empresa y otras necesidades (por ejemplo, jubilación o expatriación).

Algunos autores (López, 2011) remarcan la diferencia entre capacitación y formación. Mientras la capacitación está exclusivamente enfocada en la mejora de conocimientos y

habilidades requeridas para la posición que se ocupa en la actualidad; la formación se enfoca hacia el desarrollo profesional de la persona más allá de la posición actual.

### **Distinción entre plan de inducción y de capacitación**

**Inducción.** Algunos autores equiparan el proceso de inducción con el de socialización y por ello, consecuentemente, en las organizaciones se utiliza el concepto de inducción para referirse al de socialización organizacional. Por ejemplo, Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo y Tucker (2007) utilizan indistintamente el concepto *onboarding* y *socialization*.

Recogemos la definición de Klein y Polin (2012) para definir la inducción, *onboarding* o introducción como "prácticas formales e informales, programas y políticas promulgadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste al recién llegado".

Un elemento clave de distinción que realizan los autores (Klein & Polin, 2012) entre la socialización y la inducción es la proactividad. Los individuos pueden tomar un role activo en su socialización en la empresa, pero el proceso de *onboarding* (definido anteriormente) concierne únicamente a la organización, y sus agentes, y no a las acciones y el role que tome el nuevo trabajador en dicho proceso.

**Capacitación.** Por otro lado, Davis, Werther y William (1998) definen la capacitación como un proceso continuo porque, aunque el personal de nueva incorporación reciba una formación adecuada al inicio, con frecuencia es necesario entrenarlos o capacitarlos para desarrollar el role por el que fueron contratados. De igual forma, los empleados con experiencia que son ubicados en una nueva posición pueden recibir una capacitación. Es decir, los beneficios de la capacitación pueden prolongarse durante toda la vida laboral de un trabajador.

En el presente trabajo se exponen las diferentes fases del diseño e implementación de un Plan de inducción y de capacitación para el personal que forma parte del equipo comercial de Alliance Healthcare España S.A. Como resultado obtenemos un proceso de inducción y

capacitación de cuatro días que tiene como objetivo facilitar la adaptación del nuevo empleado tanto en términos de capacitación como de socialización organizacional.



### **Justificación teórica**

A largo plazo si el trabajador se queda en la compañía, su periodo de inducción será la clave para determinar el éxito en la adaptación a su nuevo role. La inducción también es un elemento crucial para la compañía estando estrechamente relacionada con su marca como empleador y su habilidad para retener el talento. El marco teórico se divide en dos partes diferenciadas.

Por un lado, la inducción y socialización organizacional para entender los fenómenos que subyacen a las experiencias de los recién llegados a una organización.

Por otro lado, se utiliza literatura académica e informes corporativos para exponer los aspectos más directamente vinculados con el diseño e implementación de un Plan de capacitación y/o acciones formativas en una empresa.

#### **Teoría social: proceso de incorporación**

Como hemos indicado en la introducción algunos investigadores, como Bauer et al. (2007), consideran el proceso de inducción equivalente al de socialización organizacional. Otros como Klein, Leigh y Polin (2015) teorizan el proceso de inducción como una entidad que exige mayores esfuerzos para mejorar y avanzar en la socialización de los recién llegados. También nos encontramos otros autores, como Hollenbeck y Wagner (2004), que definen la socialización como un proceso mediante el cual los nuevos empleados de una organización asimilan, entre otros aspectos, los valores y las habilidades necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar.

Basándonos en estas definiciones, y recogiendo el concepto de proactividad de Klein y Polin (2012), podemos decir que la socialización es uno de los componentes clave de un proceso de inducción exhaustivo.

### **Socialización organizacional anticipatoria.**

El proceso de incorporación supone enfrentarse a una nueva situación no familiar que puede provocar sobre el nuevo colaborador estrés (Fisher, 1985), sorpresa (Louis, 1980) o sentimientos de incertidumbre (Jablin & Miller, 1991).

Es importante comprender las diferencias individuales entre los recién llegados y su forma de percibir las actividades de la capacitación y socialización (Jones, 1986). Los antecedentes y las características personales pueden influir en su percepción y su habilidad para desarrollar el nuevo reto. Por ejemplo, un perfil con experiencia puede estar condicionado por su anterior trabajo y que esta experiencia le impida incorporar nuevas metodologías (Bauer et al., 2007). Peiró (1984) identifica esta primera etapa, previa a la incorporación del nuevo empleado, como socialización organizacional anticipatoria que agrupa todos los valores, actitudes y creencias relevantes para el desempeño de su futuro rol, adquiridas en instituciones sociales, en la familia o en otras organizaciones.

Una vez el nuevo empleado ha empezado en la compañía, se le exige una serie de procesos que le lleven a su aceptación como miembro de un equipo ya constituido. Por ello debe aprender a manejar conflictos internos y externos, establecer una identidad similar al resto del equipo y asumir los patrones dominantes de éste (Feldman, 1976).

### **Socialización: tácticas formales e informales.**

Los estudios indican que una gestión adecuada de las experiencias de los empleados mediante la creación de un ambiente de apoyo beneficia a la organización en términos de satisfacción laboral y retención del talento (Kundu & Lata, 2017). El nivel de apoyo que percibe el empleado por parte de la organización se encuentra directamente vinculado con los niveles de compromiso (Farndale & Kelliher, 2013). Feldman (1976) describe, dentro y fuera de un Plan de inducción, algunos métodos para optimizar los esfuerzos invertidos en la socialización

del empleado: describir con precisión la organización, darle tareas y responsabilidades congruentes con sus habilidades, brindarles la posibilidad de realizar proyectos y presentaciones con éxito, etc.

Dentro de un Plan de inducción deben incluirse actividades para mejorar la socialización de los nuevos empleados, a través por ejemplo de la presentación de sus compañeros de trabajo o celebrando de alguna forma su recién incorporación. Estas actividades de socialización pueden planificarse a través reuniones individuales o grupales con personas clave (Heuser & Klein, 2008). Ésta es una categoría muy distinta con lo que respecta a las necesidades informativas de los recién llegados, el proceso de socialización aborda las necesidades emocionales haciendo que el nuevo empleado se sienta bienvenido y apoyado por la empresa en su nuevo proyecto profesional (Klein & Polin, 2012). Todas estas actividades permiten a los nuevos trabajadores interactuar con varios agentes acelerando el proceso natural de socialización organizacional (Bravo, García, Peiró & Prieto, 1993).

Schein y Van Maanen (1979) hablan de tácticas de socialización para referirse a un conjunto de eventos que influyen sobre el comportamiento de las nuevas incorporaciones o sobre trabajadores que realizan un cambio en su rol profesional.

Profundizando en este concepto, Jones (1986) reagrupa las tácticas de socialización bajo diferentes criterios. Uno de ellos distingue entre las tácticas más informales o espontáneas de aquellas que tienen un carácter más institucionalizado o formal y que viene determinado por el calendario y los procesos de la empresa. Por ejemplo, Jones (1986) sugiere que si un nuevo empleado no puede conocer su progreso dentro de la organización o no tiene la visión de otros compañeros puede experimentar conflicto y ambigüedad del rol. Por lo que, durante el proceso de adaptación, tanto las tácticas formales como informales tienen un impacto sobre el desarrollo

inicial de la persona en la organización y, consecuentemente, ambas deben ser valoradas en un Plan de inducción exhaustivo.

Más adelante, otros autores (Fassina, Saks & Uggerslev, 2007) profundizan en la interrelación entre la capacitación formal y las experiencias de trabajo como vinculación clave en la mejora de la incorporación general en las primeras etapas del proceso de socialización.

### **Gestión de las expectativas y contrato psicológico.**

Durante las primeras semanas, los nuevos empleados intentan clarificar cuáles son sus tareas y establecen prioridades (Feldman, 1988) y al mismo tiempo que reciben expectativas sobre el desempeño de su trabajo van modificando los patrones establecidos sobre su conducta (Peiró, 1984). Según Snell (2006), una forma de reducir el tiempo de adaptación es impartiendo estándares y normas al recién llegado sobre las expectativas organizacionales a través de programas formales de socialización.

El estudio de las expectativas ha sido un concepto clave para entender la no permanencia de un miembro en la organización. Louis (1980) predice que cuando las expectativas no se cumplen, la probabilidad de abandonar la organización en las primeras semanas aumenta.

Tanto las expectativas del nuevo trabajador como las de la organización sobre su desempeño no se verán reflejadas en un contrato de trabajo formal, por lo que surge el concepto de contrato psicológico (Rousseau, 1995; como se cita en DeBode, Mossholder & Walker, 2017) que recoge esta serie de expectativas reciprocas. DeBode et al. (2017) sostienen que el proceso de socialización reduce la incertidumbre y cumple con el contrato informalmente trazado entre el recién llegado y la organización. Durante la etapa de socialización anticipatoria (Louis, 1980) el trabajador recoge una serie de expectativas referidas al reconocimiento de sus logros, las responsabilidades a asumir, etc. Y de este mismo modo, la organización también

recoge unas expectativas sobre las habilidades y actitudes que desea para un nuevo trabajador (Hernando, Rodríguez, Santos & Silva, 2008).

Los hallazgos de Woodrow y Guest (2017) confirman la influencia del contrato psicológico en el proceso de socialización y sugieren que la integración de ambas requiere una amplia adquisición de conocimientos previos sobre la organización y el nuevo empleado. Este aprendizaje conduce a promesas mutuas que se perciben como más fuertes y probables de cumplirse, así como una menor tensión y un mayor compromiso entre las partes (Woodrow & Guest, 2017).

Klein y Polin (2012) destacan la importancia de que la retroalimentación sea disponible en ambas direcciones. Lo que quiere decir que los nuevos empleados deberían recibir una retroalimentación durante el proceso para que pueda ajustar sus acciones de acuerdo con las políticas y la cultura organizacional; y a su vez, los nuevos empleados también deberían dar una retroalimentación basada en sus experiencias de incorporación para que la empresa pueda alterar el proceso de acuerdo con las necesidades y expectativas.

Mientras que la organización debería proporcionar a los recién llegados información sobre su role; el equipo y la organización debería alentar a los nuevos empleados a realizar libremente todo tipo de preguntas.

## **Plan de capacitación: diseño y composición**

Klein y Polin (2012) hacen hincapié en la importancia de las prácticas formales, ya que se demuestran más efectivas que las presentaciones breves no planificadas. Un Plan de capacitación es un programa de formación compuesto por diversas acciones formativas enfocadas a dar respuesta a las necesidades formativas e informativas del recién incorporado (Paz & Reina, 2001).

Entendiendo un Plan de capacitación, o cualquier programa de formación, como un conjunto de acciones formativas que intentan dar respuesta a unos objetivos comunes, en esta sección profundizamos en los requerimientos recomendados para llevar a cabo el diseño de un programa de formación.

Los programas de formación engloban una serie de acciones enfocadas en la mejora de las habilidades, actitudes y conocimiento de los trabajadores con el objeto de que su productividad sea la más eficiente posible (Dolan, Jackson, Schuler & Valle, 2003).

### **Diseño de una acción formativa.**

Luna (1997, citado en Paz & Reina, 2001) definen dos etapas elementales para el proceso de diseño y aplicación de una acción formativa:

- Una vez las necesidades detectadas se transforman en acciones formativas concretas;
- deben darse respuesta a las cuestiones sobre el contenido, los formadores, metodología y grado de alcance en el tiempo.

Como paso posterior al diseño y programación de las acciones formativas se debe determinar el orden de las píldoras teniendo en cuenta que cada una de ellas tiene una prioridad y deben necesariamente impartirse unas antes que las otras para alcanzar los objetivos comunes del programa (Paz & Reina, 2001).

**Contenido.** Según Paz y Reina (2001) para poder alcanzar los objetivos, el contenido de la formación tiene que ser: relevante, adaptado a sus destinatarios, pertinente, transferible y con una profundización progresiva.

La variedad y heterogeneidad de las organizaciones no nos permite obtener unas pautas uniformes sobre el contenido que debe impartirse en un Plan de capacitación, pero la literatura académica nos da unas pautas sobre qué incluir en el Plan de inducción. Byars y Rue (1996) señala que la información básica que debe incorporarse es: historia, desarrollo y organización, productos y servicios, beneficios sociales, normas y reglamentaciones internas, horarios, salarios, oportunidades de promoción, entre otros.

Otros autores (Klein & Polin, 2012) recomiendan abarcar las descripciones de los roles y las responsabilidades y las conexiones entre los diferentes agentes implicados en las actividades. Esto ayuda al recién llegado a planificar sus futuros encuentros y les ayuda a construir una red, tanto en el círculo más cercano como lejano.

**Formadores.** Recogiendo la distinción planteada por Dawe (2003) tenemos dos posibilidades: formación interna o en el lugar de trabajo impartida por el propio personal de la organización o la formación externa sobre una especialidad concreta que se imparte por expertos que no forman parte de la plantilla.

Para Gil, Ruiz y Ruiz (1997) los supervisores directos y expertos en diferentes temáticas que además prestan sus servicios en la compañía son los más adecuados cuando la formación está vinculada a una posición con tareas específicas y que requiere una profundización que únicamente se obtiene a través de experiencia empresarial. Siguiendo la misma línea, Morrison (1991) recomienda promover a los propios empleados como formadores internos porque disponen de conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la compañía y con las técnicas de la formación a aplicar.

Según Bone, Harris y Simons (2000) el trabajo y el aprendizaje están recíprocamente relacionados y se moldean mutuamente en una interrelación dinámica: el formador estructura y manipula los procesos de trabajo para facilitar o acomodar un aprendizaje. Bone et al. (2000) además identifican cuáles son las ventajas de un formador interno respecto a un externo: fomentan un ambiente propicio para el aprendizaje, promocionan la independencia y la autodirección, vincula las experiencias de aprendizaje externo con las funciones del lugar de trabajo, etc.

**Metodología.** La metodología son las técnicas e instrumentos didácticos que se utilizan para impartir la formación, es decir los materiales de apoyo necesarios para conseguir los objetivos pedagógicos. En términos generales podemos distinguir entre dos tipos de métodos (Paz & Reina, 2001).

Si la formación es totalmente práctica y vinculada con el role que se va a desempeñar, se recomiendan métodos de formación en el puesto de trabajo para mejorar y desarrollar las destrezas y habilidades más aplicables. Si en cambio, la formación proporciona conocimientos que se carecen o si los costes de error pueden llegar a ser muy elevados se recomiendan los métodos de formación fuera del puesto de trabajo.

**Horario.** Solé y Vallhonesta (1994) nos facilitan una serie de criterios que es aconsejable que valoremos a la hora de programar el horario de una acción formativa:

- Preferencias de los implicados, tanto formadores como asistentes.
- Condicionantes pedagógicos. El rendimiento es superior por la mañana, el principio y final de la semana no son días aconsejables.
- Condicionantes técnicos. Debemos tener en cuenta los turnos de trabajo, evitar los momentos de máxima actividad de la empresa, evitar que las acciones formativas se solapen entre ellas, etc.



Además, si de la acción formativa se beneficia la empresa se recomienda que se imparta dentro del horario de trabajo y que la asistencia sea obligatoria.

***Duración.*** Se considera que el proceso es más efectivo cuando se realiza durante diferentes fases, desde una etapa en el que nuevo empleado todavía no ha empezado su actividad en la empresa hasta que ha estado un tiempo en la compañía (Hofmans, Roe, Solinger & Van Olffen, 2013).

La duración total de un proceso de capacitación varía de una compañía a otra, pero tanto Cashman y Smye (2007) como Klein et al. (2015) sugieren que debería extenderse por lo menos seis meses, preferiblemente más.

#### **Otros recursos: más allá de las acciones formativas.**

Chasman y Smye (2007) proponen que los recursos más importantes para incluir en el proceso de incorporación es la ayuda de diferentes agentes implicados en el programa como profesionales de recursos humanos, gerentes y compañeros; además de la inclusión de paquetes de información y actividades informales.

Las prácticas en empresas en cuanto a los planes de inducción u *on boarding* son muy diversos, pero en general las buenas prácticas deben estar compuestas por distintas actividades. Las principales prácticas que se realizan en un plan de acogida son las siguientes, de más a menos frecuente (“OnBoarding y Desarrollo, las favoritas de la employee experience”, 2017): inducción formal por parte del responsable de la unidad de negocio, información oral sobre la empresa, visita por el centro de trabajo, entrega de un Manual de Bienvenida o Inducción, información en cuestiones de seguridad, presentación del resto de compañeros del equipo, reseña en el periódico o intranet de la empresa, presentación la Dirección General, etc.

### **El coste de un Plan de capacitación fallido.**

En un estudio realizado por *Society for Human Resource Management* (Gusdorf, 2008) se estimó que cada vez que un negocio reemplaza a un empleado, cuesta entre 6 o 9 meses el salario promedio. Por ejemplo, si un gerente gana 40.000 al año, eso equivale a 20.000 o 30.000 euros en gasto de reclutamiento y capacitación.

El resultado de una encuesta de CareerBuilder (*“More Than Half of Companies in the Top Ten World Economies Have Been Affected By a Bad Hire”*, 2013) reveló un coste de una única contratación en Alemania era de más de 50.000 euros; en Inglaterra más de 50.000 pounds; y en Estados Unidos más de 52.000 dólares.

El coste a largo plazo es más complejo de estimar. Puede producirse un mayor impacto si afecta sobre la motivación de los miembros de un equipo y su compromiso individual, la satisfacción del cliente, la cultura corporativa, los tiempos de capacitación, la satisfacción de los empleados o en la consecución los objetivos corporativos (*“The true Cost of a Bad Hire”*, 2017). Según otro estudio realizado por CareerBuilder (*“More than 1 in 4 Employers Do Not Conduct Background Checks of All New Employees”*, 2016) el 36% de los encuestados afirmaban que, frente a una salida temprana, la productividad del equipo disminuía y que en un 31% de los encuestados afirmaba tener una influencia negativa sobre la moral de sus compañeros.

### **Buenas prácticas: Coca-Cola Enterprises y Smartly.io.**

Las empresas empiezan a incorporar como una prioridad estratégica la inmersión cultural de sus empleados. Forbes (*“Seven new onboarding strategies you’ll see this year “*, 2017) recoge las últimas tendencias para introducir a los recién llegados en la cultura organizacional. Entre ellas, hacen hincapié en la creación de metas y objetivos claros, una regular

retroalimentación para el reconocimiento progresivo de su capacitación o en la creación de un role como mentor para guiar a los nuevos empleados.

Un buen ejemplo que recoge estas prácticas es el realizado por Coca-cola Enterprises (Bergmann, Fritz & Kaestner, 2015). Se diseñó el programa de capacitación a través de la colaboración con sus trabajadores promoviendo el sentimiento de propiedad del programa. Coca-cola Enterprises lleva a cabo el programa de los Primeros 90 días donde se espacian las tareas en diferentes momentos para evitar la sobrecarga de información. Se incorpora la figura del mentor como elemento clave para el éxito del programa con el objetivo de darle un carácter más informal y favorecer la discusión y la participación activa.

Cualquier empleado de la compañía con veteranía puede desempeñar dicho role, se valora su orientación hacia las personas y la enseñanza, su accesibilidad, entre otros valores. Las funciones de esta figura son, aparte de facilitar la adaptación al programa, aumentar la confianza y la autoestima del recién llegado.

Además de esta figura, el supervisor directo debe asegurarse de la trazabilidad de toda la capacitación.

Por otro lado, según la encuesta “Primeros pasos 2.0” (2017) la versatilidad de los contenidos digitales los está convirtiendo en una tendencia creciente en los Planes de inducción. Aunque esta misma encuesta revela que los métodos de autoaprendizaje, como familiarizarse con la documentación y las políticas de la empresa, videotutoriales u otro tipo de contenido digital no producen un aprendizaje significativo. La necesidad de mejorar en el aprendizaje con contenidos digitales no se debería centrar tanto en el método, sino en el contenido.

Un ejemplo de organización con un alto grado de virtualidad que utiliza recursos digitales para la inducción de sus nuevos empleados es Smartly.io (Hämäläinen, 2018) donde trabajan con equipos virtuales y consideran necesario que esa característica inherente de la organización

se vea reflejada en todos los sistemas de la empresa, como el Plan de inducción. A través de la creación de un manual de cultura digital intentan transmitir a los recién llegados la cultura y valores de la compañía, sin apartar el papel de los managers para mitigar los riesgos de discontinuidades y lagunas de información que puedan surgir.

## **Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo es diseñar e implementar un nuevo modelo de Plan de inducción y capacitación para el personal del equipo comercial de la compañía Alliance Healthcare España S.A. Bajo este objetivo, consideramos una serie de objetivos específicos:

- Elaborar un análisis cuantitativo de la compañía: dimensiones, áreas y procesos de selección.
- Realizar una descripción y DAFO del modelo actual de Plan de inducción y capacitación.
- Detectar las necesidades formativas e informativas de los perfiles comerciales de la compañía, a través del análisis documental y entrevistas grupales e individuales.
- Diseñar un Plan de Acción donde se especifiquen las acciones concretas y los responsables para la implementación del plan.
- Evaluar la reacción de los asistentes de la prueba piloto realizada el 18 de junio de 2018.

## Metodología

### Alliance Healthcare España

#### Historia, misión, visión y valores de la compañía

Actualmente Alliance Healthcare (AH) es la División de Distribución Farmacéutica Mayorista y de Asuntos Comerciales de Walgreens Boots Alliance (WBA). Originalmente en España no formaba parte de WBA y recibía el nombre de Grupo SAFA (AllianceHealthcareES, s.f).

SAFA se fundó por un grupo de farmacéuticos como Sociedad Anónima Farmacéutica en 1919. En 2007, SAFA cambia de denominación para constituirse Alliance Healthcare España integrándose en Alliance UniChem, el segundo grupo europeo y cuarto mundial en distribución farmacéutica (AllianceHealthcareES, s.f).

Lo que en sus orígenes empezó como una pequeña empresa de dispensación y almacenaje, con los años se ha convertido en un proveedor global de servicios y productos a oficina de farmacia y laboratorios.

AH España es reconocido habitualmente como Distribuidor Mayorista Farmacéutico con presencia en todo el territorio nacional. Aunque tiene varias líneas de negocio, todas ellas vinculadas al sector: desde consultoría a oficinas de farmacia hasta servicios de externalización de fuerzas de ventas para laboratorios, pasando por marcas propias en dermo-cosméticas, genéricos y parafarmacia.

**Misión, visión y valores.** La misión, visión y valores de AHC están vinculados con el sector donde se enmarcan, el sector salud.

El mensaje que transmite AH España como empleador es su compromiso con la visión de inspirar “*un mundo más sano y feliz*” (AllianceHealthcareES, s.f), como se ve reflejado en sus valores empresariales: innovación, confianza, servicio, colaboración y dedicación.

Definen su misión como: “*Gracias a la pasión de nuestra gente, ofrecemos una asistencia sanitaria más eficiente, ágil y flexible, con servicios de primera para nuestros clientes.*” (AllianceHealthcareES, s.f).

### **Análisis cuantitativo de la compañía<sup>1</sup>**

**Plantilla.** A fecha 30 de junio de 2018 en AH España trabajan aproximadamente un total de 1200 empleados en activo en todo el territorio nacional. Las delegaciones de la empresa están distribuidas prácticamente en todas las Comunidades Autónomas sumando un total de 27 delegaciones.

Se presenta en el Anexo A la distribución porcentual de los trabajadores por Comunidades Autónomas, donde Cataluña (33.9%), Aragón (16.9%) y la Comunidad de Madrid (14.8%) presentan el mayor número de trabajadores y, consecuentemente, dónde se encuentran centralizados los servicios compartidos de la compañía.

**Áreas de negocio.** A grandes rasgos, en el negocio se distinguen tres grandes áreas: *Pharmacies & Manufacturers, Operations y Shared Services.*

Debido a que la actividad principal de la empresa es la distribución farmacéutica, en el área de Operaciones encontramos el mayor porcentaje de trabajadores llegando a ser el 62 % de la plantilla de la compañía (Anexo B). Seguido por el área Pharmacies & Manufacturers,

---

<sup>1</sup> Todos los datos expuestos en este apartado han sido cedidos por la empresa Alliance Healthcare España, S.A.

compuesta por las líneas de negocio comerciales destinadas a ofrecer servicios a oficina de farmacia y laboratorios, con un 27.8% de la plantilla.

***Procesos de selección.*** El departamento de Selección se encuentra localizado en la delegación de El Prat de Llobregat. Desde dicho departamento se llevan a cabo los procesos de selección de las áreas *Pharmacies & Manufacturers* y *Shared Services*.

La batería de posiciones que forman parte de estas tres grandes áreas hace un total de 220 perfiles de trabajo distintos. Como muestra la Anexo C, de todas estas posiciones las que tienen un mayor peso en plantilla son: dependiente/a de almacén (39,6%), gestor/a comercial de Farmacias (5,7%), Teleoperador/a de *Contact Center* (4,7%), Jefe/a de Sección (3,8%) y *Merchandiser* (2,8%).

Uno de los rasgos que más caracteriza a la compañía es su dispersión geográfica. Como se ha visto anteriormente en el Anexo A los aproximadamente 1200 empleados se encuentran distribuidos en 27 delegaciones. Este rasgo se encuentra potenciado en algunas de las posiciones más susceptibles a participar en procesos internos de selección, en la Tabla 1 se exponen dichas posiciones. Nos encontramos que los perfiles comerciales superan el 40% de los procesos llevados a cabo internamente desde el departamento de Selección, y por este motivo el plan de capacitación está enfocado en los perfiles comerciales.

Mientras el personal staff se encuentra centralizado en las cuatro grandes delegaciones (El Prat, Fuenlabrada, Polinyà y Villanueva del Gállego), el personal del área comercial que incluye gestores/as comerciales, consultores/as, delegados/as comercial se encuentran deslocalizados y tienen presencia en todas las provincias españolas. En la Tabla 2 podemos observar la dispersión de estos perfiles a lo largo de las Comunidades Autónomas.

El tamaño de la plantilla y la dispersión geográfica de los perfiles comerciales puede suponer dificultades a la hora de operativizar gran parte de los procesos vinculados con Recursos Humanos.



Entre ellos, al que refiere el presente trabajo: llevar a cabo un Plan de inducción y capacitación que recoja y cubra las necesidades de formación de los distintos perfiles de la compañía, y que además se lleve a cabo de forma centralizada y homogénea valorando las distintas localizaciones.

**Tabla 1**

*Proporción de procesos de selección en función de la posición llevados a cabo desde septiembre 2017 a julio de 2018 desde el departamento de Selección*

Posición	Porcentaje
Personal de Operaciones	2,8%
Personal en prácticas	5,6%
Consultor/a Farmcias	5,6%
Gestor/a Comercial de Farmacias	19,4%
Gestor/a Comercial de Marcas Propias	12,5%
Gestor/a Comercial de Otras Marcas	5,6%
Perfiles de coordinación	5,6%
Perfiles técnicos (dirección técnica, informatica, marketing, etc.	26,4%
Teleoperador/a	16,7%

**Tabla 2**

*Distribución geográfica de los perfiles comerciales*

Comunidad Autónoma	Porcentaje de dispersión
Andalucía	21,3%
Aragón	7,9%
Asturias	0,8%
Castilla - La Mancha	4,7%
Castilla y León	9,4%
Cataluña	26,8%
Comunidad de Valencia	7,9%
Extremadura	2,4%
Galicia	2,4%
Islas Baleares	1,6%
Madrid	14,2%
País Vasco	2,4%

Por último, respecto al volumen de vacantes que son cubiertas al mes en AH y, por lo tanto, sobre las que son necesarias realizar un Plan de inducción en 2018 hablamos de una media de 6 procesos al mes cerrados para las áreas de *Pharmacies & Manufacturers* y *Shared Services*.

## **Detección de necesidades formativas: orientación y perspectiva**

Previo a la detección de necesidades se informa a la Dirección de la organización sobre el alcance del proyecto, es necesario que sea conocido por la Dirección antes de trasladarlo al resto de los niveles.

El modelo de detección de necesidades recomendado por la EAPC (*Escola d'Administració Pública de Catalunya*, 2010) se constituye a partir de la interacción entre dos ejes: la orientación del plan y la perspectiva de análisis aplicado.

Respecto a la orientación del plan conceptualizan dos alternativas orientación hacia la carencia o apreciativa. La orientación hacia la carencia supone que las personas tienen carencias formativas que deben ser satisfechas para llegar a la situación de conocimiento deseado por la organización. La orientación apreciativa parte de las fortalezas en lugar de hacia las carencias, lo que permite una lectura positiva de las lagunas formativas y refuerza la percepción de autosuficiencia. Pero dado el carácter intrínseco de un Plan de capacitación optamos por la orientación hacia la carencia ya que desconocemos las fortalezas de los candidatos y partimos, a nivel informativo, de un punto 0.

El segundo eje del modelo es la perspectiva o punto de vista desde el que se tratará la discrepancia. Mientras que desde la perspectiva prescriptiva la interpretación sobre la relación entre lo real y lo ideal es dado por la dirección o primera línea de mando, en la perspectiva colaborativa es el grupo destinatario de la formación quien emite el juicio.

De nuevo, dada la naturaleza del Plan de inducción y la economicidad del proceso se opta por la perspectiva prescriptiva. Esta perspectiva puede obtenerse a través del discurso de directivos o mandos, pero también a través del análisis documental como descripciones de puestos de trabajo, definiciones de procesos u objetivos, etc. Desde esta perspectiva podemos obtener: coherencia del programa con las líneas e intereses estratégicos de la organización,

información sobre los cambios que se prevén a medio y largo plazo, implicación de la dirección en el proyecto, etc.

En resumen, desde el modelo propuesto por EAPC (2010) se ha optado por la combinación de la perspectiva prescriptiva con la orientación hacia la carencia: un análisis basado en la versión oficial y centrado en aquello que no tienen los candidatos y cuál debería ser el ideal final.

### **Técnicas y fuentes de información.**

Las fuentes de información más habituales para la perspectiva prescriptiva es el análisis documental y las entrevistas a directivos (EAPC, 2010).

El grado de formalización de los registros documentales pueden ser muy diversos, desde una normativa reguladora hasta documentación vinculada con los objetivos estratégicos de la compañía (EAPC, 2010).

Las personas también son una fuente de información y las técnicas más habituales que se llevan a cabo obtener las opiniones o percepciones son la entrevista, el cuestionario y las dinámicas o entrevistas grupales. En el ámbito formativo entendemos por entrevistas grupales reuniones estructuradas de un grupo de personas que, bajo la dirección explícita de quien organiza la reunión, discuten con el objeto de obtener una serie de necesidades formativas. Los subgrupos de trabajo recomendados son de cinco a seis personas (Elejabarrieta, 2006).

**Fuentes documentales.** Una de las dificultades del uso de las fuentes documentales es su desactualización. En el presente trabajo realizamos el análisis de las funciones de los puestos de trabajo, a través de las Descripciones de Puestos de Trabajo (DPT) de las posiciones que, como ya se vio con anterioridad, son más susceptibles a participar en un Plan de inducción:

- Gestores Comerciales de Farmacias.
- Gestores Comerciales de Marcas Propias.

- Gestores Comerciales de Otras Marcas.
- Consultores de Farmacia.

Optamos por el uso de esta fuente dada la accesibilidad con la que se dispone de ella desde Recursos Humanos y, por ser una fuente susceptible de ser actualizada en cada proceso de selección. En el Anexo D adjuntamos las DPT de dichas posiciones.

Las DPT están compuestas por seis apartados, extraemos la información de los apartados que son más útiles de cara a detección de necesidades de información y formación: funciones, contactos y requerimientos del perfil. En el Anexo E aparecen una tabla resultante del análisis de las DPT extrayendo: información requerida para realizar sus funciones, los contactos de soporte o de reporte recurrentes y los requerimientos formativos y experienciales deseados para ocupar la posición.

***Entrevistas grupales a directivos o mandos intermedios.*** Otra fuente de información desde la perspectiva prescriptiva es las entrevistas a altos cargos y mandos. A la hora de constituir la reunión se han considerado el número de personas y los roles necesarios para la toma de decisiones.

La recogida de las necesidades por parte de todos los implicados fue de tipo cualitativo, el objetivo es recoger la mayor parte de las necesidades de los colectivos destinatarios de la capacitación. Se realizaron una serie de reuniones y entrevistas con directivos y mandos intermedios hasta obtener un listado de necesidades de capacitación. En el Anexo F se especifican las reuniones/entrevistas que se llevaron a cabo y con qué objetivos.

### **Descripción del actual Plan de capacitación**

Anteriormente ya se llevaba a cabo un plan de capacitación, pero hasta entonces el programa cumplía con las siguientes características:

- El plan no estaba estandarizado. Es decir, no existía una política *know how* sobre cómo llevarla a cabo. En consecuencia, faltaba definir: cuándo se lleva cabo, dónde se realizan

las sesiones, quién se responsabiliza de su trazabilidad, cuál es el contenido de cada una de las áreas/sesiones, cuál es el material necesario para realizar la formación, cuáles son las necesidades reales de formación para cada posición de la compañía, etc.

- Las sesiones de inducción estaban descentralizadas, es decir que se llevan a cabo en la delegación de referencia del recién incorporado.
- El Plan de capacitación es reactivo, por lo que se realiza el día que la persona se incorpora y responde a las necesidades de capacitación más urgente del momento.

Consecuentemente, el programa de sesiones que se cierra para cada incorporación es específico y responde exclusivamente a las necesidades de esa posición. Por lo que no se lleva a cabo formación más transversal que tiene implicación sobre todos los empleados de la compañía y está destinada a la integración cultural de éstos (presentación corporativa, proyectos transversales, comunicación, política de empresa, Responsabilidad Social Corporativa, etc.).

### **Análisis DAFO.**

Una reflexión sobre el modelo actual nos ayudará a encontrar cuáles son los aspectos sobre los que tener consideración a la hora de elaborar un nuevo modelo reduciendo las amenazas y aprovechando las oportunidades internas y externas.

El DAFO (Tabla 3) debe servir como fuente de información para generar nuevas ideas y plantear objetivos claros para el proyecto valorando todos los elementos implicados en el proceso de forma simultánea.

En el análisis interno nos centramos en la reflexión sobre las debilidades y fortalezas del actual modelo a través del análisis de los recursos disponibles, los conocimientos y datos previos, etc. Por otro lado, en el análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas que aporta la naturaleza de la compañía, su estructura, los recursos de los que disponemos y herramientas externas no vinculadas directamente con el plan.

**Tabla 3**

*DAFO del Modelo actual del Plan de Inducción: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades*

---

**Debilidades**

- 
- Alta inversión de recursos, económicos y de tiempo, en una sola incorporación.
  - Alto número de desplazamiento de formadores internos a las zonas de nuevas incorporaciones.
  - Desconocimiento de otras áreas de negocio que puedan tener una vinculación indirecta con el role a desempeñar.
  - Falta de conocimiento general sobre la actividad, valores y misión de la compañía.
  - Ralentiza la curva de aprendizaje.
  - La falta de un proceso estandarizado produce un sentimiento de desconcierto por parte de los responsables de equipos que no saben cómo realizar la inducción y capacitación. Consecuentemente, cada nueva incorporación recibe una inducción diferente en función de su responsable asignado.
  - Obligatoriedad de una autonomía previa a la obtención de todos los conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño óptimo del role.
  - Repercute sobre el sentimiento de no pertenencia en aquellos trabajadores que están en delegaciones desplazadas.
  - Sentimiento de aislamiento con respecto al equipos de BackOffice u oficinas centrales (Recursos Humanos, Marketing, Servicios Financieros, etc.).

**Fortalezas**

- 
- Especificidad de las formaciones por cada posición.
  - Existencia de una figura de “*mentoring*.”
  - Responde con rapidez a la urgencia de formación del momento.
  - *Learning by doing* o puesta en marcha de conocimiento en el mismo puesto de trabajo.

**Amenazas**

---

- Alta inversión de tiempo en la información y capacitación.
- Complejidad de las herramientas y procesos de la compañía.
- Pluralidad de herramientas en función del perfil (consultores/as vs gestores/as comerciales vs personal de oficinas).
- Deslocalización geográfica de los trabajadores.
- Dimensión de la compañía y pluralidad de posiciones.
- Falta de sensibilización de los responsables sobre el impacto de la formación en capacitación.

### **Oportunidades**

---

- Centralización de los formadores internos en un único centro de trabajo.
- Transversalidad de algunas formaciones (estrategias de marketing, conocimiento del producto, servicios financieros, etc.).
- Facilidad de acceso a las herramientas IT, materiales informáticas y disponibilidad de aulas para acoger grandes grupos.
- Conocimiento experto de los procesos y herramientas de la organización por formadores internos.
- Herramientas de gestión de Recursos Humanos, como descripciones de puestos de trabajo que permiten conocer las necesidades de formación por cada posición.
- Histórico de Planes de inducción previos.
- Posibilidad de realizar formaciones grupales para la generación de orgullo de pertinencia.
- Posibilidad de realizar formaciones grupales suponen un ahorro en tiempo y gastos.

Este DAFO no tiene únicamente una función descriptiva, sino que es un punto de partida para plantear un nuevo modelo de Plan de Inducción y el Plan de Acción para llevarlo a cabo. Aprovechando las oportunidades, fortaleciendo los puntos fuertes, reduciendo las debilidades y enfrentándose a las amenazas.



## **Plan de Acción**

En una etapa inicial desde diferentes áreas de negocio de la compañía se transmitió la necesidad de realizar un plan de capacitación conjunto para evitar los desplazamientos de formadores internos, las diferencias comparativas entre distintos perfiles y la lentitud en al que se producía dicho aprendizaje.

Además, el departamento de AHEAD o de Innovación nace de la necesidad de dar respuesta a diversos retos y problemáticas a las que se enfrenta cualquier organización. Entre ellas, promover un sentimiento de orgullo de pertenencia a todos los miembros de la compañía y consideraron los primeros días como un momento crítico en la vida laboral del trabajador.

Conjuntamente, desde Recursos Humanos se detectó la necesidad de definir el proceso conjunto de incorporación, desde las acciones más operativas a las más complejas.

Con el fin de dar respuesta a todas las necesidades detectadas definimos un Plan de Acción donde se especifican los responsables y las acciones concretas. Para complementar dicha información, en el Anexo H se visualiza el estatus de las acciones a fecha 18 de junio de 2018 (lanzamiento de la prueba piloto).

Los objetivos a los que da respuesta el Plan de Acción son:

1. Actualizar el contenido y la maquetación del Manual de Inducción.
2. Promoción del sentimiento de orgullo de pertenencia.
3. Calendarizar el proceso de capacitación para los diferentes roles del equipo comercial.
4. Implementar tácticas de socialización formales e informales.
5. Estandarizar los otros procesos vinculados a una nueva incorporación.

A continuación, de la Tabla 4 a la 8, definimos los cinco objetivos con las acciones concretas a desarrollar:

**Tabla 4**

*Objetivo 1: Actualizar el contenido y la maquetación del Manual de Inducción*

Periodo ejecución**	C/P	M/P	L/P	Nueva creación	SI	NO
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Áreas implicadas</b>						
Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Marketing.						
<b>Descripción y justificación</b>						
Revisar el contenido del Manual de Inducción existente, incorporar y eliminar información, con el objetivo de mantener la información actualizada y optimizar el espacio disponible del manual.						
<b>Acciones concretas</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminar el contenido prescindible del manual existente y actualizar la información (organigrama, teléfonos, direcciones, herramientas, políticas, etc.).</li> <li>2. Reunirse con el Departamento de Marketing para transmitir la idea de maquetación previamente.</li> <li>3. Maquetar el nuevo Manual de Inducción.</li> <li>4. Difusión por diferentes áreas para la detección de posibles errores o mejoras.</li> <li>5. Imprimir las primeras copias, aproximadamente para los primeros 6 meses.</li> </ol>						



**Tabla 6**

*Objetivo 3: Calendarizar el proceso de capacitación para los diferentes roles del equipo comercial*

Periodo ejecución**	C/P	M/P	L/P	Nueva creación	SI	NO
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Áreas implicadas</b>						
Departamento de Recursos Humanos, Comercial y Marketing						
<b>Descripción y justificación</b>						
Para afrontar la inversión que implica una capacitación específica en la delegación de preferencia en términos de desplazamientos de formadores internos, y con el objetivo de dar respuesta a la rapidez que se exige de adaptación al nuevo puesto de trabajo, se propone un calendario estandarizado de capacitación (consultar en el Anexo G).						
<b>Acciones concretas</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar uno o dos jornadas al mes (en función del número de procesos de selección cerrados) para realizar una serie de sesiones conjuntas en El Prat de Llobregat.</li> <li>2. Determinar el tiempo de capacitación por cada área de negocio o por cada herramienta de gestión.</li> <li>3. Unificar las necesidades formativas de los cuatro perfiles comerciales en un calendario de 4 días.</li> <li>4. Flexibilizar la capacitación para los diferentes perfiles que se puedan incorporar en la compañía (equipo de <i>Shared Services</i> i <i>Operations</i>).</li> <li>5. Comunicar el nuevo calendario a los mandos intermedios y responsables de impartir las formaciones.</li> <li>6. Bloquear agendas de los formadores implicados con tiempo de antelación.</li> </ol>						

**Tabla 7***Objetivo 4: Implementar tácticas de socialización formales e informales*

Periodo ejecución**	C/P	M/P	L/P	Nueva creación	SI	NO
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Áreas implicadas</b>						
Departamento de Recursos Humanos y Marketing						
<b>Descripción y justificación</b>						
Durante el marco teórico se expone la relevancia de las tácticas de socialización durante los primeros días del recién llegado, la empresa puede tener una influencia sobre las tácticas formales y promover indirectamente las informales que se generan de forma espontánea.						
<b>Acciones concretas</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicado interno a través de las diferentes herramientas de comunicación (email y aplicación móvil) sobre las nuevas incorporaciones: posición que van a cubrir, un breve resumen de la vida laboral y una felicitación desde el nombre de la compañía.</li> <li>2. Sensibilizar e informar a los mandos intermedios sobre la relevancia e impacto del Plan de Inducción en la organización a través de un comunicado interno implicándolos en la trazabilidad y viabilidad del proyecto.</li> <li>3. Creación de una guía para el mánager para definir su role en todo el proceso de incorporación (Anexo I): qué solicitar, qué debe hacer el primer día (presentarle al equipo e invitarle a comer), cuál es el material básico, dónde puede resolver sus dudas, etc.</li> </ol>						

**Tabla 8**

*Objetivo 5: Estandarizar los otros procesos vinculados a una nueva incorporación*

Periodo ejecución**	C/P	M/P	L/P	Nueva creación	SI	NO
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Áreas implicadas</b>						
Departamento de Recursos Humanos y Marketing						
<b>Descripción y justificación</b>						
A parte del proceso de capacitación existen una serie de procedimientos que se activan cuando se incorpora un nuevo trabajador y que implican diferentes áreas de negocio que hasta el momento no estaban definidas.						
<b>Acciones concretas</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estandarizar el procedimiento de solicitud de las herramientas IT, a través de la creación de “perfiles IT” donde se determina un listado de las herramientas según el tipo de perfil que se ha incorporado.</li> <li>2. Determinar una nueva política de entrega y devolución de vehículos a través de la contratación de un nuevo servicio.</li> </ol>						

### **Evaluación de la prueba piloto**

La temática sobre la evaluación de una o varias acciones formativas se ha recogido desde distintos modelos teóricos: el modelo de 4 niveles de Kirkpatrick (1975, citado en Paz & Reina, 2001), los 5 niveles de Kaufman (1994) o el modelo ROI de Philips (1997). Todos estos modelos coinciden en agrupar los diferentes niveles de formación. Concretamente, desde el modelo de Kirkpatrick (citado en Paz & Reina, 2001) se agrupa los datos en cuatro niveles:

- Nivel 1. Recogida de la satisfacción o reacción de los asistentes al finalizar el programa.
- Nivel 2. Aprendizaje de los conocimientos, habilidades y actitudes.
- Nivel 3. Transferencia de los conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el puesto de trabajo.
- Nivel 4. Resultados o efectos que ha supuesto sobre la organización la formación de los empleados.

Estos cuatro niveles permiten una evaluación en profundidad de la eficacia de la formación en todos sus aspectos. A nivel práctico resulta complejo la búsqueda de este rigor científico en las organizaciones, por lo que habitualmente se lleva a cabo únicamente la evaluación de la reacción o satisfacción (Paz & Reina, 2001).

### **Evaluación de la reacción o satisfacción.**

La evaluación de la reacción se trata de apreciar el valor subjetivo que le dan los asistentes a la formación, es decir el grado de satisfacción. Valoramos habitualmente (Ramírez Del Río, 1997):

- El contenido del curso, es decir la sencillez y la suficiencia teórica y práctica.
- La capacidad del formador/a para llevar a cabo el curso, su accesibilidad, seguridad con la materia y capacidad de motivación.
- La metodología aplicada, es decir lograr una combinación entre el contenido más técnico y el contenido más práctico. Además, si ésta recompensa y estimula el aprendizaje.
- Sensación de utilidad y aprovechamiento de lo aprendido en su día a día.
- Las condiciones ambientales (instalaciones, condiciones del espacio, luz, temperatura, etc.).

La metodología para llevar a cabo la recolección de toda esta información es muy diversa, entre otras los grupos de discusión o los cuestionarios de opinión. Las entrevistas grupales, en

comparativa con los cuestionarios, suponen un mayor esfuerzo tanto económico como temporal (Paz & Reina, 2001).

En este caso aplicamos el segundo nivel, es decir los cuestionarios de opinión, dado su sencillez, rapidez y economicidad siguiendo las recomendaciones de Ramírez Del Río (1997).

Desde el punto de vista de la empresa, esta información puede resultar ineficiente para evaluar la aplicación futura que tiene sobre el puesto de trabajo. Pero al mismo tiempo, podemos conocer la motivación o la disposición del trabajador y ésta puede repercutir en su rendimiento (Evans & Fred, 2007) o en su permanencia en la organización (Mak & Sockel, 2001; Chipunza & Samuel, 2009).

**Participantes.** Se entregaron de forma colectiva un cuestionario a los 9 asistentes de la prueba piloto que se realizó del 18 al 20 de junio de 2018, al finalizar la última acción formativa. Para ello, se informó previamente a los asistentes sobre los objetivos de dicho cuestionario y se garantizó su anonimato, recogiendo no obstante su delegación de referencia.

El grupo de 9 asistentes estaba compuesto por 4 gestores comerciales de Farmacia, 4 gestores comerciales de Marcas Propias y 1 perfil técnico para el Departamento Legal. Para 7 de los 9 asistentes era su primer día en la compañía, a excepción de dos de ellos que ya formaban parte de la plantilla y fueron promocionados para una nueva posición.

**Método.** El diseño del cuestionario fue desarrollado desde el departamento de Formación. El resultante consta de dos partes diferenciadas: una primera evaluación por área de negocio donde se evalúa la metodología, el contenido y los formadores; y una segunda sobre la valoración general del Plan de inducción y capacitación, recogiendo información sobre las condiciones ambientales y de logística. La primera evaluación consta de un total de 126 ítems (9 por 14 áreas de negocio) y la segunda de 8, haciendo un total de 134 ítems.



El participante puntúa cada una de las afirmaciones en una escala de Likert, que va desde el 1 (“Totalmente en desacuerdo”) al 5 (“Totalmente de acuerdo”). En el Anexo J se puede consultar un ejemplo de ambas secciones.

Una vez recogidos todos estos datos, fueron sometidos a un tratamiento estadístico univariable, con el objetivo de obtener una visión general sobre la opinión de todos participantes, a través de la media aritmética de las puntuaciones de cada pregunta.

Los resultados obtenidos en la primera parte de la evaluación se enviaron a las correspondientes áreas de negocio y formadores como parte de un *feedback* sobre su exposición y metodología.

**Resultados.** En la Tabla 9 se representan las puntuaciones Likert que conforman la satisfacción de las participantes referidas a la primera parte del cuestionario, la evaluación por área de negocio. El análisis de las medias de los ítems evaluados evidencia que la mayoría de los asistentes están satisfechos con las dimensiones exploradas, con una puntuación por encima de 4.0 en todas ellas (a excepción del ítem “Documentación y material adecuado”).

El número de puntuaciones de ítem es distinto porque en función del perfil no se asisten a todas las sesiones por área de negocio. Debemos matizar que cada ítem se valoró en las 14 áreas, dando un total de 126 ítems por cada uno de los 9 asistentes.

Con lo que respecta a la segunda parte del cuestionario, que evalúa las condiciones ambientales y logísticas del programa, obtenemos una puntuación general de 3,87. En el Anexo K aparece la distribución de puntuaciones y la media de cada ítem. A destacar el que 62.5% de los asistentes puntúan con un 3.00 (NS/NC) respecto a si las pausas y descansos fueron los adecuados y ninguno de los asistentes afirma estar totalmente de acuerdo con el ítem “El desarrollo de la acción ha seguido la agenda prevista”.

**Tabla 9**

*Puntuación media de los ítems de satisfacción en las acciones formativas por área de negocio*

N	Ítem	Porcentaje por puntuación					Media
		1	2	3	4	5	
1	Aplicable al puesto de trabajo	0,0%	0,0%	5,7%	30,2%	64,2%	4,58
2	Documentación y material adecuado	1,0%	3,9%	35,3%	34,3%	25,5%	3,99
3	Medios técnicos adecuados	2,1%	5,2%	21,6%	40,2%	30,9%	4,23
4	Duración suficiente	3,3%	16,3%	32,6%	27,2%	20,7%	4,30
5	El formador conoce con profundidad los temas	0,0%	0,0%	1,6%	16,1%	82,3%	4,81
6	El formador facilita el aprendizaje	0,0%	0,0%	18,3%	40,2%	41,5%	4,23
7	Exposición clara con ideas fundamentales	0,0%	1,1%	13,2%	42,9%	42,9%	4,27
8	El formador mantiene el interés del asistente	0,0%	0,0%	16,5%	48,2%	35,3%	4,19
9	Accesibilidad del formador	0,0%	0,0%	5,6%	44,9%	49,4%	4,44

Respecto al ítem “Grado de Satisfacción General”, el 62% afirma encontrarse bastante satisfecho obteniendo una media de 3,88.

## Conclusiones y recomendaciones

Es importante entender que una exitosa integración no es resultado únicamente de una correcta inducción/capacitación, sino que también es fruto de un buen reclutamiento. Vemos el concepto *preboarding* para incluir el período previo a la incorporación, que transcurre desde que el nuevo empleado acepta la oferta hasta su primer día de alta donde es importante establecer una fuerte alianza entre el nuevo empleado y la organización.

El modelo de inducción y capacitación diseñado e implementado en AH España pretende dar respuesta a dos necesidades de naturaleza distinta: la adaptación del nuevo empleado a su nuevo entorno de trabajo en términos de socialización, habilidades y conocimientos; y el establecimiento de una serie de normas y fases para que el plan no se convierta en una serie de acciones aisladas y desordenadas susceptibles a ser modificadas en cada proceso.

***Distinción entre plan de inducción y capacitación.*** Una de las dificultades con las que nos encontramos a la hora de definir el plan es la distinción entre el plan de inducción y el de capacitación. Un Plan de inducción consiste en dar a conocer a los nuevos empleados el lugar donde desarrollaran su vida laboral en los próximos meses o años, donde se incorporan conceptos como la cultura, los valores, políticas, responsabilidades laborales, etc. Mientras que la capacitación se refiere a la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su role en la compañía. En la literatura académica no se realiza una distinción clara entre ambos conceptos, además nos encontramos que cada autor utiliza un concepto diferente para referirse a lo mismo.

***Durabilidad de la capacitación.*** El modelo resultante consta únicamente de cuatro días e intenta dar respuesta a todos los beneficios que se puede obtener de un buen diseño de un plan de inducción y capacitación. Pero debemos matizar que, como se ha visto durante la justificación teórica, el tiempo de capacitación es mucho mayor, e incluso es recomendable que

la duración sea superior a los 6 meses (Chasman & Smye, 2007; Klein et al., 2015). Se reduce el número de días amoldándonos a los costes permitidos desde Dirección. Además, más de cuatro días de formación no resultaba viable porque el trabajador no podía poner en práctica lo aprendido, abandonando otras metodologías de formación como *learning by doing* y/u otros aspectos importantes de la inducción (conocer el equipo de trabajo en la zona de referencia o a los clientes).

Entendemos que el proceso hasta que la persona ocupa la posición de forma óptima, es decir que adquiere las habilidades y conocimientos necesarios, tiene una durabilidad que dependerá de diversos factores.

***Guía para el mánager y tácticas de socialización informales.*** La implementación del plan no estaría completa sin la creación de una guía para el mánager o responsable, cuya colaboración e implicación en el proceso es indispensable para que el plan se lleve con éxito. El mánager, durante estos primeros días y futuros meses, ocupará la figura del mentor y se encargará, entre otros, de llevar a cabo las tácticas de socialización más informales. En la guía para el mánager (Anexo I) aparecen una serie de recomendaciones como: llamarle durante el período *preboarding* para darle la bienvenida, presentarles al resto del equipo o preparar una comida de departamento para celebrar su llegada.

Dada la amplitud de la plantilla y el alto número de relaciones de dependencia mánager-colaborador resulta complicado estandarizar el proceso sin dicha guía que responde a un doble objetivo: resolver posibles dudas e implicar al mánager en todo el proceso.

***Dimensiones y áreas de la compañía.*** El diseño del plan se encuentra completamente condicionado, como se expone en el cuerpo del trabajo, por diversas características de la compañía. Es importante tomar en consideración las dificultades expuestas en el apartado del análisis cuantitativo de la compañía, como: la magnitud de la plantilla, la dispersión geográfica

y la diversidad de perfiles. Todo ello implica una serie de obstáculos y limitaciones operativas a la hora de llevar a cabo el plan.

Por un lado, dada la diversidad de perfiles decidimos limitarnos sobre aquellos que presentaban una mayor rotación, es decir el equipo comercial. Aunque el presente calendario de capacitación responde en gran parte a las necesidades de información de todos los perfiles de compañía.

## **Recomendaciones**

### **Detección de necesidades.**

Según las recomendaciones de EAPC (2010) sería aconsejable incluir una perspectiva diferente, es decir integrar la perspectiva colaborativa con la prescriptiva para asegurar la máxima coherencia. Complementar las necesidades prescritas por quienes dirigen los equipos con las necesidades percibidas por el mismo equipo que ejecuta las tareas, y así abarcar la organización desde una visión completa.

Por ejemplo, a través de dinámicas grupales podemos integrar mucha información trabajando con colectivos distintos de forma simultánea. Cabe señalar además que las dinámicas grupales permiten dar un retorno de la información *in situ* al finalizar la sesión.

En el caso de realizar las dinámicas grupales, es recomendable incorporar una devolución o una síntesis de los aspectos clave dejando la puerta abierta al diálogo con los diferentes colaboradores del plan.

### **Evaluación de la reacción.**

En este trabajo se recoge la evaluación de la reacción de la prueba piloto a un total de 9 asistentes. Parte de los objetivos marcados del proyecto por parte de la organización era aumentar la satisfacción, la motivación y el sentimiento de orgullo de pertenencia de los nuevos colaboradores de la compañía. Esta medición de la satisfacción es suficiente para conocer si se

lograron generar expectativas positivas y que por lo tanto tuviera una influencia indirecta sobre dichas variables.

Además, la evaluación de la reacción nos permite obtener información sobre la evaluación del diseño y la implementación. Es fundamental recoger la opinión de los usuarios: la utilidad percibida por los participantes, la opinión sobre aspectos o componentes del programa a modificar, etc.

Por ejemplo, con los resultados de la prueba piloto sumamos una serie de recomendaciones para las próximas sesiones:

***Documentación y materiales.*** Antes de iniciar las sesiones de capacitación es recomendable administrar todos los materiales que necesitaran para llevar a la práctica la teoría (por ejemplo, ordenador, móvil o los programas instalados).

***Formación para formadores.*** Aunque con lo respecta a la sensación de que el formador lleva un control de la materia dada, las puntuaciones referentes a su capacidad para mantener el interés y exponer las ideas se encuentran por debajo de la media global. Sería recomendable realizar formación para los ponentes de cada área sobre técnicas de exposición.

***Reestructuración de la agenda.*** Incorporar más descansos y de mayor duración, concienciar a los formadores de que excederse en el tiempo perjudica al resto de los ponentes.

Sería interesante también recabar la opinión de los participantes en el plan (por ejemplo, los responsables del colaborador, coordinadores y/o formadores), a través de entrevistas semiestructuradas que les permitan expresarse ampliamente para plantear modificaciones de cada área.

### **Evaluación del resto de los niveles.**

La evaluación de la satisfacción, que como hemos indicado también recoge en gran parte la evaluación de la implementación y el diseño, no responde a las necesidades información que demandan muchos directivos. Aunque la formación aporta numerosos beneficios sociales, es complicado convertirlos en valores cuantificables, sobre todo si valoramos que intervienen diversas variables. Por lo que es complejo identificar cuáles son los beneficios reales de la inducción y capacitación.

Como se ha explicado anteriormente, existen diversos niveles de evaluación, desde la satisfacción hasta los resultados o efectos tangibles que ha supuesto sobre la organización (Kirkpatrick, 1975, citado en Paz & Reina, 2001).

A continuación, realizamos una serie de propuestas de evaluación del plan para dar respuesta parcialmente al resto de los niveles (Paz & Reina, 2001):

***Transferencia al puesto de trabajo.*** Por lo que en el trabajo se propongan una serie de métodos para que el mánager puede evaluar de forma objetiva transferencia del conocimiento y de las habilidades en el puesto de trabajo.

***Problemas de cobertura.*** Resultaría interesante evaluar las posibles problemáticas en la cobertura, es decir si el plan ha estado al alcance de todas las nuevas incorporaciones, si existe algún impedimento para asistir a las sesiones, y si es así, cuáles son las dificultades más recurrentes que se presentan. En el caso del presente plan de capacitación, podemos encontrarnos con perfiles poco frecuentes o de baja rotación sobre los que no se pueden cubrir sus necesidades de información/formación satisfactoriamente.

***Efectividad o eficacia.*** Con el objetivo de analizar su efectividad o eficacia, se pueden evaluar los resultados. Trataremos de conocer con ello si hemos conseguido los resultados buscados y si esos resultados son realmente achacables al plan, acudiendo a indicadores objetivos. Por ejemplo, realizando

una comparativa de la tasa de abandonos de un departamento donde se ha implantado el plan respecto a otros donde no se lleve a cabo; o una comparativa con años anteriores.

### **Otras recomendaciones**

Uno de los puntos sobre los que se hace menor hincapié en la implantación del plan es la socialización organizacional, en el marco teórico se recogen todas las ventajas que suponen específicamente para el trabajador facilitar dicho proceso. Más allá de las acciones concretas que se llevan a cabo, debería sensibilizarse a todos los agentes que forman parte del proceso sobre la relevancia de la socialización organizacional.

Desde el Departamento de Recursos Humanos será necesario revisar y actualizar el contenido del plan cada cierto tiempo, sobre todo cuando se introduzcan nuevas políticas o innovaciones. Por otro lado, como se indica en el marco teórico, la retroalimentación debe ser bidireccional. Es decir, sería aconsejable fomentar que los *mánagers* den un *feedback* al colaborador sobre el proceso de adaptación para que, a su vez, el colaborador también dé una retroalimentación basada en sus experiencias de incorporación para que la empresa pueda alterar el proceso de acuerdo con las necesidades y expectativas.

A medida que madure y se vayan desarrollando más experiencia será necesario flexibilizar el plan para incorporar otros perfiles más allá del equipo comercial. Siguiendo esta misma línea y recogiendo información del marco teórico deberíamos valorar, a la hora de diseñar las acciones formativas, las diferencias individuales de las nuevas incorporaciones, su experiencia y formación previa (Jones, 1986).

Recogiendo las buenas prácticas de otras empresas (Bergmann, Fritz & Kaestner, 2015) cualquier empleado de la compañía con veteranía podría desempeñar el papel de mentor cumpliendo algunos requisitos básicos como la orientación a la enseñanza, a las personas y accesibilidad.



## Referencias

- AllianceHealthcareES | Misión, visión y valores (s.f). Recuperado el 15 de junio de 2018, de <http://www.alliance-healthcare.es/mision-vision-y-valores>
- Allison, M.E., Berrin, E., Sushil & S. Talya, N. & (2017). Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bergmann M., Fritz K. & Kaestner M, (2015) Coca-Cola Enterprises invests in on-boarding at the front lines to benefit the bottom line. *Global Business & Organizational Excellence*, 29(4), 15–22.
- Bone J., Harris, R. & Simons, M. (2000). More than Meets the Eye? Rethinking the Role of Workplace Trainer. *National Centre for Vocational Education Research*, 252.
- Bravo, M. J., García, J. A., Peiró, J. M., & Prieto, F. (1993). *Los jóvenes ante el primer empleo: el significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Llibres.
- Byars, L. L. & Rue, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Irwin.
- Cashman, K. & Smye, M. (2007). Onboarding – Get on board with it. *Leadership Excellence*, 24(4), 5.
- Chipunza, C. & Samuel, M. O. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410-415.

- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(1), 143-152.
- Davis, Werther, Jr. & William B. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Dawe, S. (2003). *Determinants of successful training practices in large Australian firms*. Australia: National Centre for Vocational Educational Research.
- DeBode, J. D., Mossholder, K. W., & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 42-55.
- Dolan, S., Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Valle, C. R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España.
- Elejabarrieta, F. (2005). *En el Material de consulta per a aprendre a preguntar: entrevistes*. España: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010). Diagnósis de necesidats formatives en institucions públiques. Recuperado de [http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_eines\\_per\\_als\\_recursos\\_humans/08\\_diagnosi\\_necessitats\\_formatives/docs/diagnosi\\_necesidades\\_formativas\\_es.pdf](http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_eines_per_als_recursos_humans/08_diagnosi_necessitats_formatives/docs/diagnosi_necesidades_formativas_es.pdf)
- Evans, K. R. & Fred, M. C. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.

- Fassina, N., Saks, A. & Uggerslev, K. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior* 70(3), 413-446.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-451.
- Feldman, D.C. (1988). *Managing Careers in Organization*. Illinois: Foresman and Company.
- Ferrazzi, K. (2015). Technology Can Save Onboarding from Itself. *Harvard Business Review*.  
Recuperado de <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>
- Fisher, C.D. (1985): Social support and adjustment to work: a longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53.
- Gil I., Ruiz L., & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: Graw-Hill.
- Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and selection: hiring the right person*. USA: Society for Human Resource Management.
- Hämäläinen, J. (2018). *Constructing continuity for virtual work and new employee onboarding - Case Smartly. io*. Culture handbook.
- Hernando, C. Rodríguez, E. Santos, J. L. & Silva, M. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo
- Heuser, A. & Klein, H. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management* 27, 279-336.

- Hofmans, J., Roe, R. A., Solinger, O. & Van Olffen, (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(1), 1640-1661.
- Hollenbeck, J. R. & Wagner, J. A. (2004). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva*. Madrid: ThomsonParaninfo.
- Jablin, F. M. & Miller, V.D (1991): Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Jones, G. (1986): Socialization tactics, self- efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
- Klein, H. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 267-287.
- Klein, H., Leigh, K. & Polin, B. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment* 23(3), 263-283.
- Kundu, S. & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis* 25(4), 703-722.
- López, J. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos. *Revista Economía Industrial*, 307, 25-35.
- Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12.

- Louis, M. R. (1980): Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.
- More than 1 in 4 Employers Do Not Conduct Background Checks of All New Employees* (2016). Recuperado el 18 de julio de 2018, de <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?ed=12%2F31%2F2016&id=pr975&sd=11%2F17%2F2016>
- More Than Half of Companies in the Top Ten World Economies Have Been Affected By a Bad Hire* (2013). Recuperado el 18 de julio de 2018, de <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?ed=12/31/2013&id=pr757&sd=5/8/2013>
- Morrison, J. E. (1991). *Training for performance: Principles of applied human learning*. John Wiley & Sons.
- OnBoarding y Desarrollo, las favoritas de la employee experience* (2017). Recuperado el 26 de julio de 2018, de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/46608/hacer-bien-las-cosas-acoger-al-nuevo-empleado>
- Paz, M. & Reina, A. (2001). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Phillips, J. J. (1997). *Measuring return on investment* (Vol. 2). American Society for Training and Development.
- Primeros pasos 2.0* (2017). Recuperado el 03 de agosto de 2018, de <https://message.aacglobal.com/perehdyts-2-0>.

Ramírez del Río, A. (1997). *Valoración de la formación. Cómo rentabilizar los costes de la formación*. Madrid: Griker & Asociados.

Schein, E.H. & Van Maanen, J. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

*Seven new onboarding strategies you'll see this year* (2017). Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/01/30/seven-new-onboardingstrategies-youll-see-this-year/#6991aedic7b4d>.

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.

Solé P.F. & Vallhonesta, M. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: La Llar del Llibre,

Vernon, A. (2012). New-hire onboarding: Common mistakes to avoid. *American Society for Training and Development*, 9, 32-33.

*The true Cost of a Bad Hire* (2017). Recuperado el 18 de julio de 2018, de: <https://www.companymatch.me/upload/media/pdf/companymatch-the-costs-of-a-bad-hire-whitepaper-en.pdf>

Woodrow, C. & Guest E. D. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90 (4), 587-595

## **Anexos**

Anexo A. Distribución porcentual de los empleados por Comunidad Autónoma y ciudad ....	56
Anexo B. Dispersión porcentual de los trabajadores por área de negocio y departamento .....	57
Anexo C. Posiciones más recurrentes de la compañía por área de negocio.....	58
Anexo D. Descripciones de Puestos de Trabajo, por orden: Consultor/a de Farmacias, Gestor/a Comercial de Farmacias, Gestor/a Comercial de Marcas Propias y Gestor/a Comercial de Otras Marcas. ....	59
Anexo E. Análisis de las Descripciones de Puestos de Trabajo para la detección de necesidades de capacitación .....	64
Anexo F. Reuniones y entrevistas con mandos y directivos para la detección de necesidades de capacitación .....	65
Anexo G. Calendario de capacitación de 4 días para perfiles Comerciales .....	66
Anexo H. Cronograma del Plan de Acción (estatus 18 de junio de 2018).....	67
Anexo I. Guía de bienvenida para el mánager .....	68
Anexo J. Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción .....	69
Anexo K. Distribución porcentual y media de cada ítem en la Evaluación General del Plan de Acogida (Sección 2).....	70

## Anexo A. Distribución porcentual de los empleados por Comunidad Autónoma y ciudad

Localización	Distribución porcentual
<b>Andalucía</b>	<b>8,3%</b>
Baena	0,5%
Córdoba	2,3%
Dos Hermanas	2,5%
Granada	0,7%
Jaén	0,6%
Jerez de la Frontera	0,7%
San Juan del Puerto	1,0%
<b>Aragón</b>	<b>16,9%</b>
Villanueva del Gállego	16,9%
<b>Asturias</b>	<b>1,9%</b>
Oviedo	1,9%
<b>Castilla - La Mancha</b>	<b>8,8%</b>
Borox	8,8%
<b>Castilla y León</b>	<b>5,9%</b>
Miranda de Ebro	0,8%
Salamanca	2,6%
Soria	0,6%
Trobajo del Camino	0,8%
Valladolid	1,2%
<b>Cataluña</b>	<b>34,0%</b>
Canonja, La	2,8%
Cassa de la Selva	0,3%
Lleida	0,5%
Polinyà	12,7%
Prat de Llobregat, El	15,4%
Terrasa	2,2%
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>5,2%</b>
Alicante	1,1%
Ribarroja del Turia	4,0%
<b>Extremadura</b>	<b>0,9%</b>
Cáceres	0,9%
<b>Galicia</b>	<b>1,3%</b>
Meis	1,3%
<b>Islas Baleares</b>	<b>0,9%</b>
Palma de Mallorca	0,9%
<b>Madrid</b>	<b>14,8%</b>
Fuenlabrada	12,4%
San Fernando de Hena	2,4%
<b>País Vasco</b>	<b>1,2%</b>
Arrigorriaga	1,2%




## Anexo B. Dispersión porcentual de los trabajadores por área de negocio y departamento

Área	Distribución porcentual
<b>Operations</b>	<b>62,0%</b>
Exportación	0,3%
Logistics Services	0,4%
Suppliers Relations Department	0,8%
Dirección Técnica	1,4%
Aprovisionamientos	1,4%
Quality & Contact Center	6,4%
Operaciones	51,3%
<b>Pharmacies &amp; Manufacturers</b>	<b>27,8%</b>
Alphega Pharmacies & Manufacturers Services	0,1%
Manufacturers & Pharmacies	0,1%
Integration Farmatic	0,3%
Alcura	1,8%
Alphega	2,9%
Skills in Healthcare	5,6%
Comercial	8,0%
Alloga	9,1%
<b>Shared Services</b>	<b>10,0%</b>
Ingeniería	0,1%
Comunicación	0,1%
Legal	0,2%
AHEAD 2020	0,4%
RRHH	0,7%
Marketing	1,9%
Informática	2,7%
Finanzas	3,9%
<b>Management</b>	<b>0,3%</b>
Dirección General	0,3%

### Anexo C. Posiciones más recurrentes de la compañía por área de negocio

Área	Puesto trabajo	Distribución porcentual
Operations	Dependiente/a	<b>39,6%</b>
	Contact Center	<b>4,7%</b>
	Jefe/a de Sección	<b>3,8%</b>
	Director/a Técnico/a	2,4%
	Gerente/a de Delegación	2,0%
	Otros	8,8%
Pharmacies & Manufacturers	Gestor/a Comercial de Farmacias	<b>5,7%</b>
	Merchandiser	<b>2,8%</b>
	Consultor/a	1,8%
	Administrativo/a	1,2%
	Gestor/a Comercial de Marcas Propias	1,2%
	Otros	10,5%
Shared Services	Software Architect & Business Analyst	0,5%
	Administrativo/a de Clientes	0,5%
	Administrativo/a de Proveedores	0,5%
	Gestor/a Financiero y Cobros	0,5%
	Helpdesk	0,4%
	Otros	8,6%

**Anexo D. Descripciones de Puestos de Trabajo, por orden: Consultor/a de Farmacias,  
Gestor/a Comercial de Farmacias, Gestor/a Comercial de Marcas Propias y Gestor/a  
Comercial de Otras Marcas.**


<p><i>Nombre del puesto: <b>Consultor/a de Farmacias</b></i></p> <p><i>Departamento: <b>Alphega</b></i></p> <p><i>Lugar de trabajo: <b>Según la/s provincia/s de trabajo</b></i></p> <p><i>Ámbito geográfico: <b>Viajes por el territorio nacional según la/s provincia/s de trabajo</b></i></p>
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>En dependencia del Coordinador de Alphega se responsabilizará de la implementación de Alphega Farmacia en nuestros clientes farmacéuticos, ofreciendo la oportunidad de aumentar la rentabilidad de su negocio y optimizar las ventas mediante estudios de marketing.</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar las farmacias de la Red Alphega a su cargo ayudando al farmacéutico en la gestión de su negocio.</li> <li>▪ Reclutamiento de nuevas farmacias y mantenimiento de las existentes para llegar al presupuesto marcado en la zona de influencia y a nivel nacional</li> <li>▪ Para el desarrollo de nuevas farmacias llevará cabos auditorias completas (cualitativa y cuantitativa) de la farmacia. Para ello se encargará en particular de: llevar a cabo estudios de entorno, capturar y analizar datos económicos, realizar informes de mejora de merchandising, desarrollar planes de implantación de productos en el espacio de venta (planogramas), los informes explicativos correspondientes, etc., siempre trabajando bajo los cuadrantes y estándares.</li> <li>▪ Implementación y seguimiento de los nuevos servicios y los ya existentes en Alphega Pharmacia: Servicio de Edad Vascular, Dermoanálisis, Campañas Sanitarias, etc.</li> <li>▪ Implementación y seguimiento para desarrollar la farmacia y mantenerla en la red de farmacias Alphega.</li> <li>▪ Además de los puntos anteriores, el Consultor dispondrá de herramientas de Marketing y gestión diseñadas por el grupo y que se centran en las siguientes áreas: Organización de la Farmacia y Gestión de Recrsos Humanos, Gestión Interna de la farmacia, Gestión del Punto de Venta y Marketing Interno. Además de cualquier otro servicio que se desarrolle.</li> <li>▪ Venta de campañas temáticas, expositores del mes, pactos de genéricos, marcas propias y acuerdos comerciales negociados con la industria según las necesidades del negocio.</li> <li>▪ Ayuda para el desarrollo y revisión de los nuevos materiales de Alphega Pharmacia.</li> </ul>

**DEPENDENCIA**

Dependerá del Coordinador/a de Alphega.

Número de personas a su cargo: Ninguna.

**RELACIONES**

Contactos internos: Resto del equipo Alphega y el equipo comercial de la red comercial perteneciente a su zona.

Contactos externos: Farmacias miembros de la Red Alphega y farmacias susceptibles de incorporación al proyecto.

**NIVEL DE AUTONOMÍA**

Ámbito de decisión:

- Organización de las visitas a realizar a los clientes Alphega.
- Auditoria entregada a las farmacias

Ámbito de Propuestas:

- La propuesta de ofertas personalizadas (con condiciones comerciales diferentes a las Standard) deberá pasar por la aprobación de Field Manager Alphega.

**PERFIL DEL OCUPANTE**

Formación necesaria: Licenciado en Farmacia u otras formaciones vinculadas a empresa.

Formación deseable: Formación Complementaria en Marketing.



Otros conocimientos: Dominio de las aplicaciones informáticas más usuales (Office, Outlook, Explorer, etc.)

Idiomas: Valorable un nivel medio de inglés.

Experiencia: Se requiere un mínimo de 3 años de experiencia en una oficina de farmacia, en visita a farmacia o médica o en puestos de marketing, *trade* marketing en la industria farmacéutica

Características personales/Competencias:

- Habilidades comerciales.
- Iniciativa.
- Empatía y facilidad para las relaciones humanas.
- Rigurosa y metódica.

 	
<b>Nombre del puesto:</b> <i>Gestor/a Comercial de Farmacias</i>	
<b>Departamento:</b> Comercial	
<b>Lugar de trabajo:</b> <i>zona geográfica de influencia del almacén de servicio</i>	
<b>Ámbito geográfico:</b> <i>área geográfica de sus zonas comerciales</i>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b> Consecución de los objetivos de ventas de la cartera de clientes asignados por el <i>Area Manager</i> de su Zona, asumiendo todas aquellas actividades relacionadas que le sean encomendadas y orientadas tanto a los objetivos de distribución como con los de marcas propias y servicios.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta de los servicios de distribución y de las marcas y servicios propios de Alliance Healthcare.</li> <li>▪ Ejecutar las acciones promocionales orientadas al crecimiento y consolidación de la posición del Grupo en la zona asignada.</li> <li>▪ Relación con los clientes, estudio y adecuación de sus condiciones comerciales según objetivos establecidos por la Dirección Comercial.</li> <li>▪ Participar activamente en la elaboración del presupuesto de ventas de su cartera de clientes, siendo el responsable del seguimiento, ejecución y cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Directamente del <i>Area Manager</i> . Personas a su cargo: 0.	
<b>RELACIONES</b> Contactos internos: Además del propio equipo, con todas aquellas áreas/personas con relación directa con el cliente. Contactos externos: Principalmente clientes actuales y potenciales.	
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA</b> Ámbito de decisión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de visitas de su cartera de clientes.</li> </ul> Ámbito de propuesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de las condiciones comerciales a clientes.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL OCUPANTE</b> Formación necesaria: Formación Universitaria.  Formación deseable: Licenciatura en Farmacia o Diplomatura en Empresariales, aunque cualquier formación es válida (se valoran más otros aspectos). Cursos específicos en Técnicas de Venta.  Otros conocimientos: ideal conocimiento sobre la distribución farmacéutica y manejo de herramientas informáticas.  Idiomas: No es necesario.  Experiencia: mínima de un año en ventas (según la zona a cubrir).  Características personales/Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de comunicación.</li> <li>▪ Empatía.</li> <li>▪ Habilidades de negociación.</li> </ul>	



**Nombre del puesto:** Delegado/a Comercial Marcas Propias

**Departamento:** Marketing

**Lugar de trabajo:** Área comercial asignada.

**Ámbito geográfico:** Área comercial asignada.

### **MISIÓN DEL PUESTO**

Implementar y coordinar las actividades comerciales de YGS en el área comercial asignada con el objetivo de asegurar los objetivos de marca propuestos – *Market Share, Net Sales y Trading Profit*.

### **FUNCIONES**

- Asegurar el número correcto de clientes con presencia mínima de la marca.
- Asegurar el correcto posicionamiento de las marcas en el Punto de Venta – Farmacias y Parafarmacias.
  - Implementar las estrategias de marca definidas.
  - Asegurar la formación técnica y comercial al personal de la farmacia/parafarmacia.
- Asegurar el uso correcto de las herramientas de gestión de la empresa, con toda la información profesional – Planificación, objetivos, seguimientos, fotos - necesaria para la correcta gestión de cada cliente.
- Asegurar las sesiones de promoción (consumidor) en los formatos y periodos definidos.
  - Reportar la evaluación de las actividades realizadas.

### **DEPENDENCIA**

Depende de: Coordinador/a Marcas Propias.

Número de personas a su cargo: 0.

### **RELACIONES**

Contactos internos: Dirección General, equipo de Marketing, *Costumer Service*, Consultoras, AH, Alphega y Marcas Propias.

Contactos externos: clientes Farmacia / Parafarmacia.

### **NIVEL DE AUTONOMÍA**

Ámbito de decisión:

- Autogestión de planificación de visitas.
- Ofrecer cierta condición comercial

Ámbito de propuesta:

- Variación al alza de condiciones comerciales.

### **PERFIL DEL OCUPANTE**

Formación necesaria: Bachillerato.

Formación deseable: Formación Universitaria.


Otros conocimientos: Formación Complementaria en Dermocosmética.

Idiomas: No requerido.

Experiencia: 3-5 años en posición similar (sector Farmacia y/o Dermocosmética).

Características personales/Competencias:

- Alta orientación a resultados
- Habilidades comunicativas y de negociación.
- Gestión de objeciones y reclamaciones.
  - Autonomía

	
<b>Nombre del puesto:</b> Gestor/a Comercial <i>Contract Sales</i> <b>Departamento:</b> <i>Contract Sales</i> <b>Lugar de trabajo:</b> área comercial asignada. <b>Ámbito geográfico:</b> área comercial asignada.	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b> Implementar y coordinar las actividades comerciales en el área comercial asignada con el objetivo de asegurar los objetivos propuestos de las Marcas <b>Portafolio Skills</b> y de los laboratorios cliente con los que se ha llegado a un acuerdo.	
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar el número correcto de clientes con presencia mínima de las marcas.</li> <li>▪ Asegurar el correcto posicionamiento de las marcas en el Punto de Venta – Farmacias y Parafarmacias.</li> <li>▪ Implementar las estrategias de marca definidas.</li> <li>▪ Seguimiento del <i>sell-out</i> de los productos vendidos directamente a la farmacia.</li> <li>▪ Asegurar la información técnica y comercial al personal de la farmacia/parafarmacia.</li> <li>▪ Asegurar el uso correcto de las herramientas de gestión de la empresa, en especial en CRM con toda la información profesional – Planificación, objetivos, seguimientos, fotos - necesaria para la correcta gestión de cada cliente.</li> </ul>	
<b>DEPENDENCIA</b> Depende de: Coordinador/a Nacional de <i>Contract Sales</i> . Número de personas a su cargo: 0.	
<b>RELACIONES</b> Contactos internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección General, equipo de Marketing, <i>Customer Service</i>, <i>Back Office Skills</i>, otros equipos comerciales AH</li> </ul> Contactos externos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes Farmacia/Parafarmacia.</li> </ul>	
<b>NIVEL DE AUTONOMÍA</b> Ámbito de decisión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se pueden establecer la ruta de trabajo de visitas a clientes según su criterio.</li> <li>▪ Pueden ofrecer un cierto margen de descuento al cliente dentro del marco comercial definido x ciclo de ventas.</li> </ul> Ámbito de propuesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisiones que suponen una variación al alza de los descuentos comerciales establecidos por la Compañía, en cada compañía de producto o que supongan una excepción a la política comercial.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL OCUPANTE</b> Formación necesaria: Licenciatura.	
Formación deseable: -	
Otros conocimientos: Herramientas Office (Excel, Powerpoint, Outlook)	
Idiomas: inglés <i>Beginner</i> (Opcional).	
Experiencia: 3-5 años en posición similar (sector Farmacia o Dermocosmética).	
Características personales/Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión estratégica y comercial.</li> <li>▪ Flexibilidad y adaptación al cambio.</li> <li>▪ Habilidades comunicativas y de negociación.</li> </ul>	

### Anexo E. Análisis de las Descripciones de Puestos de Trabajo para la detección de necesidades de capacitación

Descripción de Puesto de Trabajo	Funciones	Contactos	Requerimientos del perfil
<b>Gestor Comercial de Farmacias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servicios de distribución y de las marcas y servicios propios de Alliance Healthcare.</li> <li>- Las acciones promocionales.</li> <li>- Condiciones comerciales según objetivos establecidos por la Dirección Comercial.</li> <li>- Elaboración del presupuesto de ventas de su cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo comercial de Farmacias.</li> <li>- Coordinador de la zona asignada.</li> <li>- Staff vinculado con relación directa con el cliente (departamento financiero, Contact Center).</li> <li>- Clientes actuales y potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos específicos en Técnicas de Venta.</li> <li>- Conocimiento sobre la distribución farmacéutica.</li> <li>- Manejo de herramientas informáticas.</li> </ul>
<b>Gestor Comercial de Marcas Propias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación técnica y comercial al personal de la farmacia/parafarmacia.</li> <li>- Herramientas de gestión de la empresa, especialmente vinculados al reporte de la evaluación de las actividades realizadas.</li> <li>- Acciones promocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo comercial de Farmacias, Marcas Propias y Consultoría.</li> <li>- Equipo vinculado al soporte comercial, como Marketing o Customer Service.</li> <li>- Clientes actuales y potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación Complementaria en Dermocosmética.</li> <li>- Manejo de herramientas informáticas.</li> </ul>
<b>Gestor Comercial de Otras Marcas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones promocionales.</li> <li>- Herramientas de gestión de la empresa para el seguimiento del sell-out de los productos vendidos y al reporte de la evaluación de las actividades realizadas.</li> <li>- Formación técnica y comercial al personal de la farmacia/parafarmacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo comercial de Farmacias, Marcas Propias y Consultoría.</li> <li>- Equipo vinculado al soporte comercial, como Marketing o Customer Services.</li> <li>- Clientes actuales y potenciales.</li> </ul>	
<b>Consultor de Farmacias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del negocio de una Farmacia.</li> <li>- Auditorías completas (estudios de entorno, capturar y analizar datos económicos, realizar informes de mejora de merchandising, etc.).</li> <li>- Servicios a Pharmacia: Servicio de Edad Vascular, Dermoanálisis, Campañas Sanitarias, etc.</li> <li>- Herramientas de Marketing y gestión diseñadas por Grupo.</li> <li>- Acciones promocionales.</li> <li>- Herramientas de gestión de la empresa, especialmente vinculados al reporte de la evaluación de las actividades realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo comercial de Farmacias, Marcas Propias y Consultoría.</li> <li>- Clientes actuales y potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación Complementaria en Marketing.</li> <li>- Experiencia en una oficina de farmacia, en visita a farmacia o médica o en puestos de marketing, trade marketing en la industria farmacéutica</li> </ul>



## Anexo F. Reuniones y entrevistas con mandos y directivos para la detección de necesidades de capacitación

Fecha	Duración	Tipología	Reunidos	Perfil	Objetivos de la reunión
08/05/2018	1 h	Reunión	Talent Manager HR Technician	Equipo Comercial	Integrar información sobre las experiencias de capacitación anteriores.
15/05/2018	2 h	Entrevista grupal	Marketing Director Commercial Coordinator East side Trade Marketing Manager Talent Manager Communication & PR Manager AHEAD Manager	Equipo Comercial	<p>Detectar las necesidades de formación de los equipos comerciales.</p> <p>Agrupar todas las herramientas de gestión.</p> <p>Asignar los responsables o formadores de cada acción formativa.</p> <p>Valorar conjuntamente el mensaje corporativa.</p>
22/05/2018	1 h	Entrevista individual	Commercial Support Manager	Equipo Comercial	<p>Determinar el tiempo requerido para la capacitación en herramientas informáticas de gestión.</p> <p>Especificar cuáles son las herramientas por el tipo de perfil comercial.</p>
31/05/2018	1 h	Entrevista individual	Health & Safety Coordinator	Todos los perfiles	<p>Determinar el tiempo requerido para informar y formar a los nuevos trabajadores en materia de Prevención de Riesgos.</p> <p>Asignar responsables de la trazabilidad de dichas formaciones.</p>
31/05/2018	30 min	Entrevista individual	Skills in Healthcare Manager	Gestores Comerciales de Otras Marcas	<p>Localizar los puntos en común entre el resto de perfiles comerciales y el de Otras Marcas.</p> <p>Asignar formador para las herramientas de gestión específicas para dicho perfil.</p>
31/05/2018	30 min	Entrevista individual	Alphega Field Manager	Consultores de Farmacia	<p>Localizar los puntos en común entre el resto de perfiles comerciales y consultores de farmacia.</p> <p>Asignar formador para las herramientas de gestión específicas para dicho perfil.</p>

## Anexo G. Calendario de capacitación de 4 días para perfiles Comerciales

#### Ajenci 2. Calcular la desviación para los cuatro países Comarciales

[illegible]



## Anexo I. Guía de bienvenida para el manager

# Guía de bienvenida para el manager

Como sabes, se va a incorporar un/a colaborador/a en tu equipo y tu papel como Manager va a ser clave en sus primeros días de la persona en la organización.

¿Conoces cuál es tu papel en este proceso? A continuación te adjuntamos una serie de sencillos pasos para ayudarte:

### 1 Bienvenida

Desde RRHH ya se ha informado al candidato/a que ha sido la persona seleccionada. Al ser miembro de tu equipo, como persona de referencia y como señal de proximidad, tu llamada directa y tu felicitación es importante.

### 2 Lugar de Trabajo

Asegúrate que dispone de un lugar de trabajo adaptado a sus necesidades y con el material necesario.

### 3 Material de Trabajo

Recuerda acceder al Service Now (herramienta de IT) para poder solicitar todo su material necesario, tanto hardware como software. En el caso de necesitar vehículo de empresa, será gestionado desde RRHH. Si la posición requiere de Tarjetas de Visita, tendrás que contactar con área de Imagen de Marketing para solicitarla.

### 4 Llega el primer día para el/la nuevo/a colaborador/a... ¿que nervios!:

**Es clave que se sienta parte del grupo lo antes posible**, preséntale a sus nuevos/as compañeros/as, lugar de trabajo, espacios comunes, prácticas cotidianas, instalaciones, etc. Al ser el primer día, acompáñalo/a a comer para que conozca mejor el entorno de la delegación/oficina.

### Quiénes somos como organización y nuestro orgullo de pertenencia:

Junto a esta guía puedes encontrar la presentación corporativa del Grupo Alliance Healthcare España en donde aparecen aspectos relacionados con nuestra misión, cultura, y nuestra actividad y servicios. Busca un espacio y un tiempo suficiente libre de interrupciones para que puedas concentrarte en esta explicación.

**¿Cuál es su misión?** Es necesario que entienda el porqué de su posición y que se espere de su trabajo. Además, pide ayuda a RRHH para que te facilite los organigramas, por si es necesario poner en contexto su rol dentro del resto de áreas y las funciones que tiene cada una de ellas.

### 5 Además de la presentación corporativa...

**¿Qué necesita conocer la persona para desarrollar su trabajo?** ¿Has pensado qué áreas o personas necesita conocer?

El objetivo es que tengas establecido con qué áreas o personas es necesario que se reúna para entrar al detalle en aspectos que impactarán en su día a día. Tu misión será, junto con el Manager de cada una de estas áreas, contactar y fijar un calendario de reuniones. Puedes contactar con RRHH para conocer los planes de capacitación establecidos.

## Anexo J. Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción

### EVALUACIÓN DEL WELCOME PLAN

Te agradeceríamos que nos dieras tu opinión sobre tu Plan de Acogida.  
¡Gracias por tu tiempo!

Fecha de inicio: \_\_\_\_\_  
Fecha de fin: \_\_\_\_\_  
Delegación de referencia: \_\_\_\_\_

La evaluación consta de dos partes: evaluación por área y evaluación general del Welcome Plan. Por favor, indica del 1 al 5 tu nivel de acuerdo con la afirmación expuesta, donde: 1 (Totalmente desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (NS/NC), 4 (De acuerdo) y 5 (Muy de acuerdo).

#### Sección 1: Evaluación por área

Área 1: \_\_\_\_\_  
Formador/a: \_\_\_\_\_

##### Contenidos y Metodología

		--						++
		1	2	3	4	5		
1.1	Los contenidos serán aplicables a mi puesto de trabajo							
1.2	La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados							
1.3	Los medio técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso							
1.4	La duración de la formación ha sido suficiente, según los objetivos y contenidos							

##### Formador/a

		--						++
		1	2	3	4	5		
1.5	El/La formador/a conoce los temas tratados en profundidad							
1.6	Su forma de impartir ha facilitado el aprendizaje							
1.7	Ha expuesto con claridad los conceptos e ideas fundamentales							
1.8	El formador ha sabido mantener a los participantes interesados							
1.9	La disposición del formador para el diálogo ha sido la correcta							

#### Sección 2: Evaluación general del Welcome Plan

##### Organización y logística general del Plan de Acogida (duración, horario, etc.).

		--						++
		1	2	3	4	5		
1.1	La organización general del curso ha sido buena							
1.2	Las convocatorias contenían la información necesaria y suficiente acerca del progreso de la acogida							
1.3	El número de alumnos ha sido el adecuado para el desarrollo de las formaciones							
1.4	El orden de las exposiciones ha favorecido una asimilación progresiva de los contenidos							
1.5	El desarrollo de la acción ha seguido la agenda prevista							
1.6	Las pausas y descansos han sido adecuados y suficientes							
1.7	El aula, taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso							

Por favor, valore del 1 al 5 el grado de satisfacción general con el Plan de Acogida, donde: 1 (Nada satisfecho), 2 (Poco satisfecho), 3 (Satisfecho), 4 (Bastante satisfecho) y 5 (Muy satisfecho).

1.8	Grado de satisfacción general con el curso							
-----	--	--	--	--	--	--	--	--

### Anexo K. Distribución porcentual y media de cada ítem en la Evaluación General del Plan de Acogida (Sección 2)

N	Ítem	Porcentaje por puntuación					Media
		1	2	3	4	5	
1	La organización general del curso ha sido buena			25,0%	37,5%	37,5%	4,13
2	Las convocatorias contenían la información necesaria y suficiente acerca del progreso de la acogida			25,0%	62,5%	12,5%	3,88
3	El número de alumnos ha sido el adecuado para el desarrollo de las formaciones			12,5%	50,0%	37,5%	4,25
4	El orden de las exposiciones ha favorecido una asimilación progresiva de los conocimientos		12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	3,50
5	El desarrollo de la acción ha seguido la agenda prevista			37,5%	62,5%	0,0%	3,63
6	Las pausas y descansos han sido adecuados y suficientes			62,5%	12,5%	25,0%	3,63
7	El aula, taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso			25,0%	37,5%	37,5%	4,13
8	Grado de satisfacción general con el curso			25,0%	62,5%	12,5%	3,88

